

令和2年度第10回 横浜市外郭団体等経営向上委員会会議録	
日 時	令和3年2月3日（水）[15:00~17:00]
開催場所	横浜市庁舎18階 共用会議室 みなと4
出席者	大野委員長、鴨志田委員、柴田委員、田邊委員、治田委員
欠席者	なし
開催形態	公開（傍聴者なし）
議 題	<p>[議題1] 令和3年度経営向上委員会の運営等について</p> <p>[議題2] 令和3年度団体視察について</p> <p>[議題3] 令和2年度総合評価を受けた所管局・団体振り返りについて</p> <p>○その他</p>
決定事項	<ul style="list-style-type: none"> ・ 協約等（素案）作成要領及び総合評価シート作成要領について、概ね改正案のとおり了承するとともに、軽微な修正等について委員確認後に確定することとした。 ・ 審議においては、総合評価よりも協約に時間をかけて議論することとする。そのために、団体、所管局出席の審議団体数を減らしたり、委員会からの確認事項を集約する回を減らすなど、審議時間を確保する工夫を行うこととした。 ・ 令和3年度団体視察について、横浜ベイサイドマリーナ株式会社を視察先候補とすることとした。 ・ 令和3年度の委員会の審議方法については、総合評価を先に審議した上で、協約に係る審議を重点的に行うこととした。 ・ 令和4年度以降の審議方法については、今回の意見を取りまとめた上、改めて委員に諮ることとした。
議 事	<p>開会</p> <p>（大野委員長）</p> <p>令和2年度第10回横浜市外郭団体等経営向上委員会を開催します。本日の議題は次第のとおりです。</p> <p>今年度の委員会では、新型コロナウイルス感染症拡大により、多くの団体が影響を受け、その影響や環境変化への対応について、時間をかけて審議しました。本日も議論を行う予定ですが、委員会としても今年度の経験を踏まえ、評価の新しい形を作る必要があると思っています。</p> <p>特に年度を超えた大きな経営環境の変化がある場合には、評価を実施する時期の関係などから、それらを踏まえた評価を行うことが難しいという課題が出てきました。来年度は25団体が協約の更新時期を迎えます。目標設定の重要性を改めて認識してもらう必要があり、工夫が必要です。</p> <p>こうした課題への対応、改善すべき点について、事務局から案を提示してもらいますので、本日はそれをもとに議論したいと思います。</p> <p>（事務局）</p> <p>本委員会は横浜市附属機関の会議の公開に関する要綱に基づき、原則公開となり、会議録も公開です。</p> <p>本日は、先ほど委員長からもありましたが、来年度の審議の仕方について委員から意見をいただきたいと思います。</p> <p>議論に入る前に、総務局長から御挨拶させていただきます。</p>

(総務局長)

総務局長の池戸でございます。委員会の途中で失礼いたします。

令和2年度委員会の最終回にあたり、市を代表し、一言御挨拶申し上げます。

今年度は、本日を含めて計10回の委員会を開催していただき、昨年11月には答申をいただきました。これまでの熱心な議論に改めて感謝を申し上げます。

我々総務局としても、外郭団体が一層、公益的使命を果たし、住民サービスの向上を目指し、所管局と共に力を尽くしていかなければならないと、改めて思いを強くしています。

現在も緊急事態宣言が出されていますが、今年度は世の中全体がコロナ禍に見舞われました。外郭団体においても多くの団体が、少なからぬ影響を受け、今後の経営のあり方を根本から見つめ直す必要性に迫られています。

各団体では、委員の皆様からの専門的知見に基づいた御助言、御意見を踏まえながら、経営向上の検討や取組を進めているところです。委員の皆様におかれては、引き続き、コロナ禍も踏まえた、御指摘を頂ければ幸いです。

来年度は、多くの団体が協約を更新する年となります。総務局としても、これまでに委員の皆様から頂いた御助言などを、しっかりと所管局と団体と共有するとともに、それぞれの団体において公益的使命がしっかりと果せるような協約にしていかなければならないと考えています。引き続き、御指導いただきますよう、よろしくお願いいたします。

柴田委員と大野委員長におかれましては、今年度をもって退任されると伺っております。

柴田委員におかれましては、会計の専門家としてその知見から、今年度就任早々から膨大な資料を詳細に検討していただき、特に各団体が見落としがちな観点について、いくつもの有益な御意見を頂戴しました。ありがとうございました。

大野委員長におかれましては、平成21年の経営改革委員会の時代から足掛け10年以上にわたって、多大なるお力添えいただきました。

現在の協約マネジメントサイクルの仕組みを築いていただき、さらに熱心に議論を重ねて、常にその仕組みについて、細部にわたりブラッシュアップしていただきました。

また、この間、見識にあふれた御意見をいただいただけでなく、委員長として委員会をまとめ、的確に運営いただきました。

今後のお二人の御健勝と、益々の御活躍を心から祈念しております。

鴨志田委員、田邊委員、治田委員におかれましては、来年度も引き続き、団体の経営向上に向けた御意見をいただきますよう、どうぞよろしくお願い申し上げます。

本市として、委員の皆様御指摘が団体経営の向上に着実に結びつくよう、各団体とともに、より一層努力してまいります。ありがとうございました。

(事務局)

恐れ入りますが、総務局長は引き続き議会対応がありますので、退席させていただきます。

〔議題1〕 令和3年度経営向上委員会の運営等について

(大野委員長)

それでは、議題1について説明をお願いします。

(事務局)

<事務局から資料について説明>

(大野委員長)

それでは、何か意見、質問はありますか。

資料1-6について、「職員給与のみの支払いを受ける」という表現が分かりにくいと思います。

(田邊委員)

資料上、個々の問題に個別に対応していくと、このような資料は分かりづらくなります。資料の趣旨がしっかり伝わるようにするべきだと思います。基準や定義が一律でないのであれば、どこかで市側が統一するべきではないでしょうか。

また、役員として執行権を持ちながら職員としての仕事もするということは一般的です。したがって、本来は職員給与ではなく役員報酬としてカウントすべきだと思います。

さらに、経営の観点から人件費を考える上で、アルバイトや嘱託の人件費を含まない資料では参考になりません。

(治田委員)

市現職で団体に派遣されている職員給与は、市と団体のどちらでカウントしていますか。

(事務局)

原則として、団体側でカウントしています。

(大野委員長)

一般的に、企業によっては手当だけを表に出して、実質いくら支払っているかわからないようなケースもあります。本来は総額を示すべきだと思います。

(田邊委員)

人件費の総額という観点から言うと、常勤役員の報酬だけでなく、仮に少額だとしても非常勤役員の報酬も記載するべきだと思います。

(事務局)

鴨志田委員からも同様の意見を頂戴しています。役所の伝統の中で、嘱託、アルバイトを物件費に含んでいたということがあります。経営的にも分かりにくいという意見をいただいていますので、分かりやすく、嘱託、アルバイトの人件費を見える形で表現できないか検討しています。

(田邊委員)

協約作成のためのロジック整理表について提案です。財務に関する取組の項目について、「市からの借入金の返済」を追加してはどうでしょうか。また、「基金の取り崩し」という視点があると良いと思います。

さらに、全体として、「行政サービスの向上」だけを前面に出さずに、コストパフォーマンスの視点も合わせて考えてもらいたいです。どこかで表現できないでしょうか。行政の世界では、昔からお金をかけることイコール事業を行ったという考えがあるように思えます。

(治田委員)

協約の記載要領、(4)財務に関する取組の記載について、「わずかな資金を得るために」とありますが、唐突感があります。支出削減と合わせて表現した方が良い

と思います。

また、先ほど基金の取り崩しについて御意見がありましたが、公益認定の審査で指摘されてしまうことがあるかもしれません。そこまでフォローした意見があると良いと思います。

(田邊委員)

私も良いと思います。支出削減、収入増加、委託料や補助金の削減、市への還元という流れを整理するのが良いと思います。

(鴨志田委員)

本当に必要な受益者にサービスが届いているのかという視点が大切だと思います。特定の受益者に対して過剰にサービスを提供しているように見えることがあります。

(田邊委員)

経営資源の配分の最適化は重要な視点だと思います。ただし、財務の目標として記載すべきかどうかは検討した方が良いでしょう。

(大野委員長)

団体にとっては、市側の予算で決まり、団体だけで決められないという面もあると思います。市当局に対して言うべき話かもしれません。

(事務局)

事務局で案を検討しますので、後日確認していただければと思います。

[議題2] 令和3年度団体視察について

(大野委員長)

それでは、令和3年度の団体視察について説明をお願いします。

(事務局)

<事務局から資料について説明>

(田邊委員)

横浜ベイサイドマリーナ株式会社を視察するのが良いと思います。

今年度、これまでの「民間主体への移行に向けた取組を進める団体」から団体分類を変更しました。市が一定の関与を続けるという説明がありましたので、市の関与の状況を見る必要があります。

また、横浜交通開発株式会社、横浜高速鉄道株式会社については、遊休スペースをもっと活用すべきという意見をこれまで言ってきました。その活用状況を視察するのはいかがでしょうか。

横浜シティ・エア・ターミナル株式会社は、協約策定の年ではないですね。

(事務局)

今年度に協約を策定しています。

(大野委員長)

(仮称) 上瀬谷ラインの件はどのような状況ですか。

(事務局)

新交通システムの事業者がまだ決定していません。

また、予定地はまだ更地であり、視察には向かないと思います。

横浜ベイサイドマリーナ株式会社を第一候補として調整を進めます。

[議題3] 令和2年度総合評価を受けた所管局・団体振り返りについて

(大野委員長)

それでは、令和2年度総合評価を受けた所管局・団体振り返りについて説明をお願いします。

(事務局)

<事務局から資料について説明>

(大野委員長)

委員会からの意見に対する考えや答申以降の流れの説明がありました。

特に質問、意見が無ければ次に進みます。

その他

(大野委員長)

次に、その他の議題に移ります。

(事務局)

外郭団体の経営状況について御報告します。各団体のコロナ禍における経営状況について、今年度は非常に御心配をおかけしました。

今年度はまだ終わっておらず、現在、緊急事態宣言も出されており、各施設も20時までで閉めるという対応を行っている最中ですが、これまでの状況をお知らせします。

令和2年4～5月の緊急事態宣言期間中、本市では市民利用施設を全て閉めていたため、大きな減収となっている団体があります。6月以降は回復しているものの、団体によっては大きな影響が残っています。市民利用施設は基本的に市の方針によって閉めていたため、収入悪化分については支出減を相殺した上で補てんするという事で、補正予算等により対応しています。全36団体中16団体がこうした施設の指定管理者となっており、概ね補てんされます。

また、指定管理施設ではないものの、市民サービスを支える施設として、三溪園、スポーツ協会の運営する神奈川スケートリンクなどについても、収支悪化分を補てんすることになっています。

それ以外についてですが、外郭団体の経営は自主自立が原則であり、減収分を直ちに補てんするというものではありません。ただし、団体の資金繰りが急激に悪化するなどにより、市民サービスの継続に影響が出るような場合には、市の責任として市民サービスの継続のために支援する必要があります。

現在のところ、2団体についてこうした支援を行うことになっています。一つは株式会社横浜国際平和会議場です。現在でも6割近い催事、イベントが行われておらず、市に繰り上げ償還する予定の20億円を先延ばしにしたり、パシフィコ横浜ノースの運営権対価の市への支払いを猶予したりといった策を、市会に諮っているところです。

もう一つは横浜高速鉄道株式会社で、資金繰りが悪化しましたが、追加の融資を受けることで何とか乗り切れる見込みです。その融資を受ける際にあたって、市の損失補償の限度額を35億円ほど引き上げることとしています。

(大野委員長)

それでは、何か質問、意見はありますか。

無いようでしたら、今後の委員会の審議方法について、説明をお願いします。

(事務局)

<事務局から資料について説明>

(大野委員長)

説明内容、あるいはそれ以外のことで検討してもらいたい事項などがありましたら御発言をお願いします。

(田邊委員)

令和3年度に協約を策定する25団体については、先に総合評価を審議してから協約の審議を行うという流れで、総合評価にかかる時間を極力短くするということだと思います。

(鴨志田委員)

協約に関する審議はとても重要ですが、どうしても時間が足りず、意図を十分に伝えきれない形で終わってしまっていることが課題だと思っています。

1団体当たりの審議時間は限られてしまっています。

(事務局)

事実上、委員会開催数をこれ以上増やすことができない状況のため、審議時間も変わらないと思います。質問を聴取する回をやめる、あるいは回数を減らすという案もあると思います。

(田邊委員)

原則、総合評価に関する質問は行わないという案もあるかもしれません。

(鴨志田委員)

Zoomなどを使ったWeb会議をもっと有効活用できないでしょうか。

(事務局)

附属機関の会議をWeb会議で行うことは、現時点では難しいです。個別の委員との事前打合せ等で活用していくことは、来年度に向けて検討したいと考えています。

(大野委員長)

質問を聴取する会議のメリットはあります。他の委員の考えや視点に気付くことができます。

(田邊委員)

運用は、柔軟に考えれば良いと思います。新任の委員に対しては、個々に説明しないと分かりづらいということもあると思います。既存の委員は、個別にWeb会議で説明を受けて、それ以降はメールのやり取りでも良いと思います。

全体として1回は集まり、全体調整、他の委員の意見を聞く機会があった方が良いでしょう。質問を聴取する回は、最低1回はあった方が良いでしょう。

(大野委員長)

総合評価を先に審議した上で協約に係る審議を重点的に行うということで良いでしょう。時間が限られる中、これまでのように時間をかけて総合評価について議論する必要はないと思います。協約にどう反映されるかということが大切です。

(田邊委員)

所管局と団体に出席してもらった団体数を、半分程度にして良いのではないのでしょうか。

(大野委員長)

「民間主体への移行に向けた取組を進める団体」の整理が一定程度ついたので、多少は少なくとも良いと思います。

(事務局)

総合評価の審議を簡潔にすることに関連して、答申は分かれていた方が良いでしょうか。

(鴨志田委員)

書きぶりにもよると思います。

(事務局)

委員会意見は、過去のことを踏まえて今後についてアドバイスいただいているものと思っています。総合評価に係る答申についても、総合評価を踏まえ、今後について御意見をいただいております。協約に関する御意見と同様の内容となるケースが多いと思います。特段の御意見がある場合は、その旨を指摘いただければ良いのではないかと考えています。

(鴨志田委員)

令和3年度の審議に向けて、どのように進めますか。フォーマット等を固めるタイミングはいつにしますか。

(事務局)

鴨志田委員が言われたフォーマット等については、総合評価シートの既存の様式から単純に意見の欄を削除することを考えています。

その他の御意見は、事務局として整えてお伝えします。

(田邊委員)

別件ですが、議事録については、もう少しまとめても良いと思います。

(事務局)

次の報告です。国際園芸博覧会を2027年に横浜で開催する旨が報道されています。令和3年の秋以降、開催に向けた団体が設立される予定です。

どのような組織にするかは、現在検討中のため、市の外郭団体になるかはまだ分からない状況です。外郭団体となれば、本委員会の審議対象となります。状況を適宜御報告します。

もう一点は、会議のリモート開催についてです。今のところ附属機関の会議をリモートで開催することは、難しい状況です。先ほどお伝えしたように、事前の打合せ等については来年度からリモート実施できるように検討を進めます。

(大野委員長)

特に御意見等はよろしいですか。それでは、今年度の委員会はこれで終了になります。

(事務局)

先ほど総務局長からもありましたとおり、今年度で柴田委員、大野委員長が御退任されます。お二方から御挨拶をいただければと思います。

(柴田委員)

短い期間となってしまう大変申し訳ありませんでしたが、今までありがとうございました。皆様のおかげで視座が高まり、大変勉強になりました。あまり有益な意見を言えなかったという思いもあります。どうもありがとうございました。

	<p>(大野委員長)</p> <p>足掛け 10 年の在任でした。当初は経営改革委員会、次は経営向上委員会ということで、色合いが違った委員会でしたが、どちらも何とか外郭団体を良くしようという意識は共通でした。とりわけ、経営向上委員会の 6 年間では委員の皆様の創造的な発言が多く、とても勉強になりました。経営の専門ではありませんが、経営に関わる方からの御発言はとても参考になりました。これまで何人か委員が変わりましたが、皆様には非常に積極的に、創意工夫を凝らして各団体の運営のあり方、PDCA サイクルのより良い運用に取り組んでいただきました。感謝しております。</p> <p>一方で、団体、所管局には時に失礼な発言をしたこともあったかもしれません。ひとえに、外郭団体の経営がいくらかでも向上すれば良いという思いによるものですので、この場を借りてお許しいただければと思います。</p> <p>新年度から新しいメンバーでの運営となりますが、より良い外郭団体の経営に向けて、議論をいただければと思います。長い間、ありがとうございました。</p> <p>(一同)</p> <p>ありがとうございました。</p> <p>(大野委員長)</p> <p>それでは、これをもちまして令和 2 年度第 10 回外郭団体等経営向上委員会を閉会します。</p>
資 料	<p>資料 1 - 1 : 令和 3 年度に向けた課題と対応案</p> <p>資料 1 - 2 : 総合評価の評価フロー 修正案 (見え消し版)</p> <p>資料 1 - 3 : 総合評価シート作成要領 修正案 (見え消し版)</p> <p>資料 1 - 4 : 協約等 (素案) 作成要領 修正案 (見え消し版)</p> <p>資料 1 - 5 : 経営点検シート 修正案 (見え消し版)</p> <p>資料 1 - 6 : 団体基礎資料 修正案</p> <p>資料 2 : 外郭団体視察実施状況一覧</p> <p>資料 3 : 令和 2 年度総合評価結果及び所管局・団体の振り返り一覧</p>